



## XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

## IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA DE MODELAGEM DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS COMO SOLUÇÃO DE MELHORIA NA PERCEPÇÃO DOS INTERVENIENTES: O CASO DO SETOR DE COMPRAS DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

**Giovani Ehrhardt**

Universidade Federal de Goiás  
[ehrhadt@phd.iseg.utl.pt](mailto:ehrhadt@phd.iseg.utl.pt)

**Edir de Jesus Borges Pinto**

Universidade Federal de Goiás  
[edirborges@ufg.br](mailto:edirborges@ufg.br)

### RESUMO

O estudo objetiva-se a analisar a percepção dos intervenientes do processo de compras diante da Solução de Melhoria proposta pela metodologia de Modelagem do Processo de Organizacionais na Divisão de Licitações, modalidade Pregão, do Departamento de Material e Patrimônio da Universidade Federal de Goiás, como forma de dar respostas às dificuldades enfrentadas pela complexidade crescente das operações burocráticas típicas do serviço público. Para a análise e observação do cenário atual da Divisão de Licitações será realizado contato com os funcionários envolvidos no processo de compras, procedendo-se às entrevistas e aplicando-se questionários com os mesmos, a fim de levantar informações para conhecer a percepção quanto a efetividade da modelagem do processo de compras. Os resultados deverão indicar o nível de avaliação na percepção dos intervenientes do processo, quanto à qualidade dos serviços prestados pela Divisão de Licitação, numa perspectiva de melhoria contínua dos processos, pois no contexto da Administração Pública, as boas práticas da gestão por processos focam notadamente na melhoria da eficiência, eficácia e transparência.

**Palavras-chaves:** Modelagem de Processos Organizacionais, Solução de Melhoria e Percepção.

### ABSTRACT

*This paper study aims to analyze the perception of the stakeholders of the purchase process against the solution proposed by the methodology Improvement Modeling Organizational Process in Division Bidding, Auction modality, the Department of Material and Patrimony of Federal University of Goiás, as way to give answers to the difficulties faced by the growing complexity of typical bureaucratic operations of the public service. For the observation and analysis of the current scenario of the Division Bidding will be conducted contact with the employees involved in the purchasing process, proceeding to interviews and questionnaires with applying them to discover the perception about the effectiveness modeling of the purchasing process. The results should indicate the level of evaluation in the perception of the stakeholders of the process, and the quality of services provided by Bidding Division with a view to continuous improvement of processes. In the context of public administration, good practices of process management focus mainly on improving the efficiency, effectiveness and transparency.*

**Keywords:** Organizational Process Modeling, Solution of Improvement and Perception.

## 1. INTRODUÇÃO À PESQUISA

Reconheçamos ou não os processos existem, tanto na vida das pessoas quanto nas organizações privadas ou públicas. Nesse sentido a gestão por processos tem se tornado vital para o ganho de vantagem competitiva das empresas. Apesar de incipientes estudos no meio acadêmico, a gestão por processo tem se mostrado a tendência gerencial no mundo das organizações públicas. A administração pública tem buscado práticas que a torne mais produtiva e operacional, revertendo estratégias equivocadas que inadvertidamente adota.

Os motivos que levam o serviço público à ineficiência podem derivar de diversos fatores relacionados ao modelo de gestão e a precária compreensão dos problemas que afetam as relações organizacionais. A administração superior da Universidade Federal de Goiás tem procurado se inserir no mundo da gestão moderna, visando encontrar formas mais eficazes para desenvolver sua capacidade, no sentido de melhorar a prestação de seus serviços, atendendo a necessidade da sociedade, e assim, criando um ambiente mais favorável ao processo formativo.

Nesse contexto, é indispensável definir um modelo de gestão e utilizar ferramentas gerenciais que auxiliem no estabelecimento de estratégia que tragam vantagem competitiva, visando à melhoria contínua no âmbito externo, e principalmente, nas interações com os clientes internos e externos. Daí surge a necessidade pela adoção da gestão por processos.

O modelo de gestão por processos é conhecido na atual literatura como gerenciamento de processos de negócios ou *Business Process Management (BPM)*. Este modelo oferece as melhores práticas para gestão de Processos de Negócios. Segundo a definição do *Common Body of Knowledge - CBOK* (2009), Gestão de Processo de Negócio é definido como um trabalho realizado de ponta-a-ponta e que entrega valor ao cliente. É uma metodologia de gerenciamento que visa conectar as estratégias organizacionais através do processo de negócios. O Gerenciamento de Processos tem sido uma das modalidades de lidar com os desafios da melhoria contínua no desempenho dos processos de negócios da Administração Pública.

Partindo desse postulado, o presente trabalho visa estudar a percepção dos intervenientes do processo de compras diante da implementação do gerenciamento de processos de negócios na Divisão de Licitações do Departamento do Material e Patrimônio (DMP), órgão vital para o suporte das atividades-fim da Universidade Federal de Goiás.

O estudo principia por uma reflexão sucinta acerca das Licitações e Contratos Administrativos, essencialmente o Pregão, tanto Presencial quanto Eletrônico. Em seguida, focaliza o momento atual na Divisão de Licitações do Departamento do Material e Patrimônio, e por fim, analisa os fatores que ainda influenciam a cultura organizacional, bem como as repercussões no clima e no ambiente do Departamento.

São pressupostos deste estudo que a gestão da Divisão de Licitações, essencialmente na modalidade Pregão, apresentou óbices difíceis de serem transpostos, mormente por apresentar processos excessivamente complexos, morosos, densos e irracionais, bem como, notória precariedade na qualidade dos serviços prestados, os quais decorreram da ausência de um gerenciamento sistemático e estruturado dos processos.

No contexto problematizado destacamos a complexa atividade dos processos de compras, essencialmente na modalidade Pregão, e a excessiva burocracia típica do serviço público, somado ao aumento da demanda decorrente da Reestruturação Universitária

(REUNI) aderida pela UFG, que se assentou sem uma correspondente ação de planejamento e organização na Administração Pública.

As pesquisas bibliográficas serão suportes para a formulação dos postulados, pressupostos e objetivos a serem apresentadas. Proporcionarão maiores informações sobre o assunto em questão facultando a delimitação da temática em questão. Conta-se com o basilar da literatura produzida por expoentes do Direito Administrativo, da Administração Pública, da Administração Estratégica, Gestão de Processos de Negócios e Ciências Sociais, os quais contribuirão para a construção do referencial teórico que ilumina com clareza conceitual este estudo, vital para a obtenção de patamares aceitáveis de resultados.

## **2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA**

A Divisão de Licitação, na modalidade Pregão, escopo deste estudo, está vinculada hierarquicamente ao Departamento do Material e Patrimônio de uma Instituição Federal de Ensino Superior da região centro-oeste brasileiro, que, tipicamente, representa o setor público, a qual viabiliza a oportunidade de estudar a percepção dos intervenientes do processo de compras quanto ao desempenho das atividades numa perspectiva da modelagem dos processos de negócios.

O Departamento do Material e Patrimônio se insere na realidade da UFG, tendo como principal missão o apoio logístico às Unidades/Órgãos. O DMP é responsável pela condução do processo de compras, controle patrimonial, controle de estoque, distribuição e transporte. A gestão de compras é o start para a administração de materiais e patrimônio, pois garante suprimento para atender as necessidades das Unidades/Órgãos por bens de consumo, bens patrimoniais e contratação de serviços.

As compras são realizadas por intermédio das licitações, essencialmente na modalidade de Pregão, seja eletrônico ou presencial. São, também, realizadas aquisições através da dispensa de licitação ou inexigibilidade, de acordo com o ordenamento das Licitações e Contratos e legislações correlatas, porém, nesse momento, essas modalidades de compras e contratações não são objetos deste estudo.

Após a homologação da licitação e emissão de Nota de Empenho para provisionamento dos recursos, ocorre o recebimento dos materiais. Esta atividade diz respeito à conferência quantitativa e qualitativa dos produtos ou verificação da execução efetiva de prestação de serviço. É Nesse momento é que se verifica a fluidez, a confiabilidade, a conformidade, a qualidade e a consistência do processo de compras, realizado na modalidade Pregão.

## **3. PROBLEMA DE PESQUISA**

A influência dos modelos empresariais que privilegiam a eficiência da administração, em referência ao gerenciamento de processos de negócio, começa a se fazer sentir na administração pública. O *Business Process Management* (BPM) promove o negócio com efetividade e eficiência enquanto se esforça para obter inovação, flexibilidade e integração com a tecnologia. O BPM procura obter a melhora dos processos continuamente.

No mapeamento do processo, originalmente reportado no RESUMO EXECUTIVO: Projeto Mapeamento e Modelagem do Processo de Compras na Universidade Federal de Goiás, apresentado por Ehrhardt, Rodrigues e Manzi (2013), foi possível levantar oportunidades de melhorias, essencialmente nas atividades redundantes, gargalos,

dispensáveis e racionalizáveis, como forma de dar resposta ao formalismo e demora desnecessária do processo de compra.

Desse modo, o cerne do problema deste estudo consiste em conhecer a percepção dos intervenientes da Divisão de Licitações, modalidade Pregão, sobre a proposta de melhoria no processo de compra, e também, sobre aquelas propostas implementadas nos processos organizacionais em comento.

Destarte, a pergunta problema será formatada da seguinte maneira:

QUADRO 1 – Pergunta Problema

PERGUNTA PROBLEMA	RESPOSTA
Qual a percepção dos intervenientes do processo de compras quanto a oportunidade de proposta de melhoria nos processos organizacionais em estudo?	
Qual a percepção dos Intervenientes sobre a Solução de Melhoria nos Processos Organizacionais no caso em estudo?	

Fonte: Elaboração do Autor

#### 4. OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral da pesquisa é descobrir a percepção dos intervenientes quanto à oportunidade de melhoria nos processos organizacionais e conhecer a percepção dos intervenientes sobre a Solução de Melhoria nos Processos Organizacionais na Divisão de Licitação, modalidade Pregão, de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES).

Os objetivos específicos são:

- Definir os fatores de medição da Solução de Melhoria nos Processos Organizacionais;
- Identificar a metodologia utilizada na Implementação Estratégica da Solução de Melhoria nos Processos Organizacionais;
- Definir os pontos fortes e fracos da Solução de Melhoria nos Processos Organizacionais;
- Verificar a possibilidade de melhoria dos pontos fracos.

#### 5. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

QUADRO 2 – Justificativa Técnica/Científica e Social da Pesquisa

	<i><b>Em Termos Científicos</b></i>	<i><b>Em Termos Sociais</b></i>
<b>Significativa</b>	Este estudo traz de forma estruturada as percepções dos colaboradores do processo de compras na otimização dos processos organizacionais, através da Modelagem dos Processos Organizacionais, onde se pôde aplicar métodos científicos com impactos significativamente expressivos para o desempenho das Organizações.	A eficiência das organizações públicas tem um impacto significativamente social, pois a população está cada vez mais informada e exigente, nesse sentido exerce um papel fiscalizador dos serviços públicos, exigindo maior transparência, rapidez e correta aplicação dos recursos públicos.
<b>Importante</b>	Este estudo torna-se importante cientificamente por oportunizar estudantes do curso de Administração, Engenharia da Produção, Gestão da Informação, Tecnologia da Informação, Engenharias, entre outros, a aprofundar estudos e pesquisas acadêmicos relacionados ao tema, propiciando a disseminação científica do tema em outras áreas da Administração Pública.	Este trabalho torna-se importante por contribuir para a definição de um modelo de gestão público, que seja balizador das ações dos Administradores Públicos na prestação dos serviços essenciais ao interesse público. Sem essa implementação estratégica há mal aplicação dos recursos públicos, desvio de foco e desperdício de tempo e oportunidades.

<b>Relevante</b>	Tendo em vista a escassez de estudos científicos relacionados a modelagem de Processos Organizacionais, ainda mais, relacionada a uma situação gerencial vivenciada pela Logística de uma Instituição Federal de ensino Superior, este estudo torna-se relevante na medida que preenche essa lacuna, viabilizando o desenvolvimento de pesquisa científica relacionado ao tema.	É relevante a contribuição social que este estudo apresenta pelo nível de aceitabilidade dos resultados auferidos, considerados satisfatórios para a administração superior da Instituição, podendo este trabalho ser reaplicado em outras áreas da instituição, para melhorar o atendimento dos serviços prestados ao público.
------------------	---	---

Fonte: Elaboração do Autor

## **6. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **6.1. O Serviço na Administração Pública**

Torna-se essencial a busca constante pela melhor administração, que resulte numa otimizada utilização dos recursos disponíveis, tornando possível uma gestão que atente para a eficiência, eficácia e efetividade das ações realizadas.

As instituições públicas são criadas com a finalidade precípua de alcançar e suprir as necessidades da sociedade. Às universidades são atribuídos determinados objetivos que deverão ser avaliados periodicamente, a fim de corrigir possíveis distorções decorrentes de má administração, essencialmente na aplicação do erário.

Com a crescente demanda da população por serviços de melhor qualidade, principalmente no que dizem respeito aos serviços públicos, as exigências são a cada dia mais desafiadoras. Na administração, perseguem-se boas práticas para um gerenciamento de sistemas e processos públicos que propicie fontes de informações para uma efetiva tomada de decisões e planejamento organizacional, os quais podem indicar o melhor caminho, a melhor decisão; condições que poderão ainda subsidiar os dirigentes das Unidades/Órgãos na execução de procedimentos que, com critérios bem objetivos, resultarão no desempenho otimizado, tanto quantitativo como qualitativo, dos processos organizacional.

### **6.2. Modelo Burocrático**

A palavra burocracia costuma ter conotação negativa. Comumente é empregada para expressar algo que é complicado, onde há excesso de regulamentos, pessoal demais para fazer pouca coisa, que há muitas tramitações a serem percorridas num processo que parece levar mais tempo que o necessário. Essa concepção tem a sua razão de ser, ela é resultado do mau funcionamento do serviço público e do ineficiente atendimento dos seus servidores.

Em sentido denotativo, segundo estudos de Max Weber (1983), burocracia identifica um modo de regulamentação da vida em coletividade, e já burocratas são definidos como aqueles que desempenham um papel importante no processo de decisão governamental. Constitui-se como um importante e significativo apoio na configuração do poder político. A burocracia tende a dinamizar e afetar o clima da organização e a maneira pela qual os servidores encaram as funções administrativas.

### **6.3. Modelo Gerencial**

A transição do modelo de Estado de administração eminentemente burocrática para uma administração gerencial foi necessária, pois o cenário global exige um Estado forte econômica e politicamente. Para isto, é necessário promover um bom desempenho nas organizações públicas, através de ferramentas administrativas e sistemas gerenciais aplicados para controle de resultados. A ideia precípua é dar maior discricionariedade ao administrador público, a fim de que ele possa ter ampla liberdade para tomar decisões.

Nesse sentido, a administração pública é impelida a promover soluções administrativas e organizacionais factíveis, pois já não será possível prosseguir com um Estado pesado, com processos morosos. No tocante a gestão, era necessário buscar ferramentas de planejamento e estratégia para a melhoria da performance, bem como, conquistar a moralização do serviço público.

Muito se tem discutido sobre eficiência na administração governamental como forma de otimizar processos administrativos e proporcionar efetivos resultados nas organizações públicas. No entendimento de Bresser Pereira (1998, p. 153), o primordial é um Estado “(...) mais eficiente, e, portanto, para permitir que, com a mesma quantidade de recursos, possa ele realizar serviços de melhor qualidade e em maior extensão”. E assim, trazendo maior benefício social com a aplicação de recursos oriundos dos tributos pagos pelos cidadãos.

Bresser Pereira (1998) considera que a reforma da gestão pública define práticas que maximizam a eficiência na tomada de decisão e na capacidade de implementar melhoria contínua da governança numa perspectiva indissociável de processo e qualidade nos serviços públicos.

O modelo de gestão hoje instituído nas Universidades pode, de certa forma, ser considerado híbrido; a despeito de ser predominantemente do tipo burocrático, pois apresenta alguns resquícios de herança do modelo da administração pública patrimonialista. A estrutura hierárquica da Universidade é do tipo funcional (tradicional) esquematizada de forma desorganizada e densa. Nesse modelo, em tese, se encontra muitas barreiras, para a implementação de melhoria dos processos no serviço público.

#### **6.4. O GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS NO DMP/UFG**

De acordo com *Common Body of Knowledge - CBOK* (2009), O *Business Process Management (BPM)* tem sido referenciado com uma introdução ao gerenciamento de processo para alinhar processos de negócio das organizações com as necessidades dos clientes. É discutido que o BPM permite que organizações sejam mais eficientes, mais efetivas e mais capazes de mudanças do que aquelas com foco funcional.

Todo processo envolve um cliente, seja interno e externo. Na Divisão de Licitações, modalidade Pregão, do DMP, clientes internos se pode definir como as Unidades/Órgãos da UFG e Clientes externos, os fornecedores.

Na concepção do *Common Body of Knowledge - CBOK* (2009), processo de negócio é definido como fluxo de tarefas coordenadas, atividades por eventos específicos, conduzidos por grupo de colaboradores e um sistema que atuam com dados, informações e conhecimentos para atingir um objetivo num determinado prazo.

O *Business Process Management (BPM)* tem como meta específica mudar o processo de forma rápido e fácil, bem como estabelecer regras de negócios com decisões e restrições; promover a colaboração entre os departamentos e unidades para atingir e minimizar a variabilidade, com isso trazendo maior transparência e previsibilidade aos processos, como forma de proporcionar padronização, e desse modo viabilizar a documentação e futuras auditorias dos processos.

### **7. METODOLOGIA**

Retomando a pergunta problema, identificam-se duas variáveis a serem analisadas através desta pesquisa: percepção e qualidade. A percepção dos clientes será identificada através dos parâmetros de qualidade levantados da revisão da literatura.

Porém, faz-se necessário verificar o alinhamento das estratégias do Departamento do Material e Patrimônio para o atendimento das necessidades das Unidades/Órgãos da Instituição, ou seja, saber se os procedimentos existentes são suficientes e quais devem ser melhorados. Por isso, devem-se cumprir os objetivos específicos: descobrir pontos fortes e fracos. Através desta descoberta, será possível propor indicativos para melhoria, e oportunidades de crescimento.

## 7.1. Tipologia da Pesquisa

A pesquisa será mista, ou seja, **qualitativa e quantitativa**.

Para descobrir a percepção dos clientes, utilizará o método quantitativo, caracterizado por utilizar instrumentos padronizados úteis para captar opiniões e realizar projeções para a população estudada (CRUZ, 2010).

Para descobrir a visão da empresa sobre a qualidade do atendimento será utilizado o método qualitativo, capaz de proporcionar uma visão exploratória, com a finalidade explicar o porquê das decisões dadas pelos clientes (CRUZ, 2010). Para propor uma solução à gerência sobre os pontos fracos, é preciso entender claramente as causas da complexidade nas operações, gargalos, falhas na integração, atividades redundantes, tarefas de baixo valor agregado, retrabalhos, excessos de documentação e aprovações.

Uma pesquisa qualitativa tem a característica de não ficar presa ao método, deixando o pesquisador mais livre para transitar entre os conceitos necessários para desvendar o problema. Por isso, proporciona adentrar profundamente no problema para descobrir o sentido de determinada ação do pesquisado (CRUZ, 2010).

## 7.2. População e Amostragem

Para a pesquisa quantitativa, no âmbito do cliente externo, foram utilizadas fontes secundárias para a solução dos problemas levantados neste estudo. O universo é composto por aproximadamente 685 (seiscentos e oitenta e cinco) usuários das Unidades/Órgãos cadastrados no Sistema de Solicitações da Instituição (SOLICITE). Para obter a opinião deste universo de uma forma viável, faz-se necessário o uso do método quantitativo, que é capaz de proporcionar generalizações (CRUZ, 2010).

Segundo Picotez (2013), o tamanho da amostra pode ser encontrado pela fórmula abaixo, sendo seus termos descritos como:

- n: o tamanho da amostra;
- N: o tamanho do universo;
- Z: nível de confiança desejado;
- p: proporção que evento estudado se observa hipoteticamente;
- e: margem de erro admitida.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Figura 1 – Fórmula para cálculo do tamanho da amostra  
Fonte: PICOTÉZ, 2013

A proporção que o evento se observa, quando não é conhecida, admite-se que pode ser de 50%. Considerando uma margem de erro de 10% e um nível de confiança de 90%, tem-se que o tamanho da amostra recomendado é de 20 (vinte). Entretanto, foram coletados 178 (cento e setenta e oito) questionários.

$$n = \frac{180 * (0,9)^2 * 0,5 * (1 - 0,5)}{(180 - 1) * (0,1)^2 + (0,9)^2 * 0,5 * (1 - 0,5)} = 20$$

Figura 2 – Cálculo do tamanho da amostra  
Fonte: PICOTÉZ, 2013

Quanto ao público interno para realização de pesquisa, o universo é composto pelos 11 (onze) colaboradores que interagem diretamente no processo de compras, modalidade Pregão.

A amostra do método qualitativo será constituída por quatro funcionários atuantes do processo de compras, sendo a diretora do Departamento, a Chefe de Licitação, dois funcionários que atuam na Comissão de Licitação.

A amostra documental será composta do Resumo Executivo do Projeto de Mapeamento do Processo de Compras do Departamento do Material e Patrimônio, elaborado pela equipe do Laboratório Didático de Modelagem de Processos da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da UFG e relatada por Ehrhardt, Rodrigues e Manzi (2013), o qual realizou o mapeamento do processo de compra do DMP.

QUADRO 3 – Percentual da Amostra em Relação ao Universo da Pesquisa

	Universo	Amostra	Relação
Questionário – Público Externo	685	178	25,99%
Questionário – Público Interno	11	09	81,82%
Entrevista	11	04	36,36%

Fonte: Elaboração do Autor

### 7.3. Captação dos Dados

Para a pesquisa quantitativa, propõe-se a realização de dois questionários impresso, **APÊNDICE A – Questionário – Público Interno** e **APÊNDICE D – Questionário – Público Externo**, com perguntas fechadas, tendo seu conteúdo extraído da revisão da literatura. Para a coleta de dados do público externo foram utilizados dados secundários, cujas fontes basearam-se em documentos originais, os quais foram coletados mediante questionários aplicados.

Gianesi e Correia (1996) consideram os critérios de avaliação do serviço como uma forma de melhor entender as expectativas do cliente. A priorização dos critérios por parte dos clientes permite que a gestão de serviços possa gerar uma percepção favorável do serviço ao cliente.

Alguns autores têm discutido critérios de avaliação do serviço, entretanto merece destaque o estudo desenvolvido por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990). O estudo buscou criar um instrumento para avaliar o processo de percepção do cliente a respeito da qualidade do serviço, denominado SERVQUAL, alicerçado em cinco critérios: confiabilidade, receptividade, velocidade de atendimento, credibilidade e aspectos tangíveis. O instrumento é válido para qualquer tipo de serviço, desse modo os clientes avaliam o serviço ajudando os responsáveis pela gestão do serviço a tomar decisões que tornem os serviços mais competitivos.

O questionário avaliará tais critérios, delimitado às percepções dos clientes (CRONIN; TAYLOR, 1992), como demonstrado no quadro cinco. O questionário utiliza, para cada item, a escala Likert de sete pontos, composta por valores variando entre Discordo totalmente e Concordo totalmente.

Em relação à categoria dos funcionários avaliados, não haverá distinção entre seus perfis. Pois, responderão ao questionário todos os funcionários vinculados à Divisão de Licitação do DMP ou todo aquele que, pelo desempenho de sua função no departamento, realiza interações diretas no processo de compras.



Os critérios de avaliação da qualidade dos serviços aplicados no questionário, foram adaptados de PARASURAMAN, 1985; DENTON, 1990; JOHNSTON, 1995; ANDERSON, 1998; FREITAS; MORAIS, 2008; e GIANESI e CORRÊA, 1996.

Para a análise qualitativa, propõe-se a entrevista semi-estruturada, em que serão questionados os pontos fortes e fracos da Divisão de Licitação – modalidade Pregão, sob o enfoque de três tópicos, de acordo com o modelo SERVQUAL. Na coleta dos dados, foi utilizado um **Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada**.

Porter (1997) propôs uma ferramenta, chamada matriz SWOT, para análise do ambiente interno e externo das empresas, que possibilita a gestão e o planejamento estratégico. Como ambiente interno, o diagnóstico deve informar os pontos fortes e fracos da organização. Como projeção estratégica para o futuro, deve-se relacionar os pontos fortes com oportunidades e os pontos fracos com ameaças, formando o ambiente externo. A partir deste diagnóstico, é possível definir estratégias para fortalecer os pontos fortes e corrigir os pontos fracos.

Outra ferramenta a ser utilizada no método qualitativo é a análise documental, que proporciona descobrir o que a empresa tem de conhecimento (CRUZ, 2010) sobre processos de compras, na modalidade pregão. Foi utilizada uma **Ficha de Registro de Pesquisa Documental**, com a finalidade de descobrir oportunidades e ameaças, segundo Porter (1997), à luz do modelo SERVQUAL.

QUADRO 4 – Métodos da Pesquisa

Objetivos específicos	Instrumento	Sujeito
<b>Método quantitativo</b>		
<i>Fatores de medição da Proposta de Implementação de Melhoria nos Processos Organizacionais</i>	Questionário	178 (cento e oitenta) usuários das Unidades/Órgãos cadastrados no Sistema Solicitações (SOLICITE) de materiais/serviços
<i>Fatores de medição da Solução de Melhoria nos Processos Organizacionais</i>	Questionário	11 (onze) funcionários da Divisão De Licitação do DMP
<b>Método qualitativo</b>		
<i>Pontos fortes e fracos</i>	Entrevistas	Funcionários: 01 (um) Diretor do DMP 01 (um) Chefe de Licitação 02 (dois) funcionários da Comissão de Licitação
<i>Ameaças e oportunidades</i>	Análise documental	Documentos: Resumo Executivo do Projeto e Modelagem do Processo de Compra Departamento do Material e Patrimônio

Fonte: Elaboração do Autor

## 8. ANÁLISE

### 8.1 Análise e Interpretação dos Resultados

Para cada item do questionário, será realizado o somatório dos valores de escala escolhidos como resposta pelos clientes multiplicados pela sua frequência. Estes valores serão divididos pela quantidade de questionários respondidos. Como sugerido por Freitas (2004), os valores resultantes dos cálculos efetuados foram agrupados segundo os conceitos fictícios de acordo com o quadro 5.

QUADRO 5 – Conceitos para Avaliação do Questionário

Conceitos adotados	Valores dos cálculos das frequências
<b>Muito bom</b>	Maior ou igual a 6
<b>Bom</b>	Maior ou igual 5 e menor que 6
<b>Regular</b>	Maior ou igual a 3,5 e menor que 5
<b>Ruim</b>	Maior ou igual a 2 e menor que 3,5
<b>Muito ruim</b>	Menor que 2

Fonte: Adaptado de FREITAS, 2004

Os dados coletados serão tabulados na planilha do pacote Microsoft Office Excel 2007.

Os dados da matriz SWOT, formada pelas entrevistas e análise documental serão analisados de acordo com a técnica de análise de conteúdo.

Segundo Bardin (2009), a análise de conteúdo procura descrever o conteúdo das mensagens e seus significados. Propõe-se, primeiramente, a organização do material, para proporcionar seu manuseio. Logo após, será realizada a codificação do material, sua categorização e classificação. Finalmente, através de avaliação, intuição, análise crítica e reflexiva, será realizada a interpretação das mensagens.

Após os dados serem tratados com a técnica análise de conteúdo, de acordo com as recomendações de Bardin (2009), será realizada a comparação com os resultados encontrados nas demais análises, com a finalidade de mostrar os pontos convergentes e divergentes. Em relação aos pontos fracos, propõem-se indicativos de melhorias, para que possam se tornar oportunidades de negócio.

## 8.2 Pesquisa Quantitativa

Os dados quantitativos desta pesquisa foram obtidos de 09 (nove) respostas ao questionário aplicado entre os dias 08 e 12 de agosto de 2014, no Departamento do Material e Patrimônio da UFG, junto aos colaboradores do Departamento. Da tabulação das frequências dos valores das respostas se permite inferir que a avaliação dos clientes internos pode ser considerada "boa". Ressalta-se que se obteve conceito "muito bom", o que demonstra claramente que a maioria dos intervenientes do processo de compras do DMP considera que as melhorias implantadas no Departamento trazem um grau de satisfação dos serviços a serem entregues, tanto para os clientes externos, quanto para o cliente interno.

QUADRO 6 – Resultado da Classificação dos Itens do Questionário

	Item	Valores de escala							Resultados	Classificação
		1	2	3	4	5	6	7		
<b>Confiabilidade</b>	<b>1</b>	0	0	1	1	3	3	1	5,2222	Bom
	<b>2</b>	0	0	1	1	1	4	2	5,5555	Bom
<b>Receptividade</b>	<b>3</b>	0	0	0	0	1	3	5	6,4444	Muito bom
	<b>4</b>	0	0	1	1	5	1	1	5,0000	Bom
	<b>5</b>	0	0	1	1	2	2	3	5,5555	Bom
<b>Atendimento</b>	<b>6</b>	0	0	0	2	2	3	2	5,5555	Bom
	<b>7</b>	1	0	0	1	3	4	0	4,8888	Regular
	<b>8</b>	1	0	1	0	5	2	0	4,5555	Regular
<b>Credibilidade</b>	<b>9</b>	0	1	0	1	1	5	1	5,3333	Bom
	<b>10</b>	0	0	0	2	1	4	2	5,6666	Bom
	<b>11</b>	0	1	0	0	2	4	2	5,5555	Bom
<b>Aspectos tangíveis</b>	<b>12</b>	0	1	0	2	1	3	2	5,2222	Bom
	<b>13</b>	0	1	0	1	1	4	2	5,4444	Bom
	<b>14</b>	0	0	0	0	1	6	2	6,1111	Muito bom
	<b>15</b>	0	0	2	1	2	3	1	5,0000	Bom

Fonte: Elaboração do Autor

A despeito do conceito geral ser classificado como “bom”, nota-se a atribuição do conceito “muito bom” no critério receptividade, demonstrando um nível muito bom de prontidão e disposição dos funcionários da Divisão de Licitação em auxiliar as Unidades/Órgãos e fornecedores. O mesmo diga-se em relação aos aspectos tangíveis, essencialmente quanto ao mecanismo de publicação das Atas de Registro de Preços em vigor na *homepage* do departamento (em implementação), procedimento considerado extremamente relevante para subsidiar e agilizar os procedimentos das unidades/órgãos no momento da elaboração dos seus pedidos, via Sistema SOLICITE.

Em contrapartida, dois critérios de qualidade concernentes à velocidade de atendimento foram considerados "regular", notadamente no item que diz respeito à redução do tempo de encerramento do processo de compras (do pedido via SOLICITE a homologação da licitação); e no item relativo à contribuição do atributo agilidade na fluidez do processo de compras.

A assertiva é corroborada pelas circunstâncias que os processos se deram até presente momento. Pois, algumas ações de melhorias implantadas, a despeito de serem consideradas de alto impacto para melhoria do processo, ainda não se traduziram em velocidade e fluidez satisfatória no processo de compra. Nesta questão destacamos a oportunidade de melhoria das atividades redundantes "analisa e verifica pedido" realizada em dois momentos no processo. A oportunidade de melhoria proposta e implantada foi a exclusão de uma das atividades com troca de responsabilidade e aumento do controle na atividade que permanecer. Especificamente nessa atividade implantada, houve um tremendo ganho estratégico em termos de agilidade, consistência, segurança e qualidade nos procedimentos. Todavia, tramitando-se o processo para as atividades subsequentes, a fluidez e a velocidade das

atividades voltam a condição de morosidade, isto é analisando-se o processo de ponta-a-ponta.

O mesmo procedimento se aplica a oportunidade de melhoria implantada na atividade "agrupa pedidos". A melhoria implantada foi a alteração da responsabilidade de execução do diretor do DMP para o staff da direção, preferencialmente o mesmo responsável pela atividade "analisa e verifica pedido". Outrossim, foi implantada ainda, através do Sistema SOLICITE integrado com outros Subsistemas da UFG, funcionalidade de triagem para agrupar pedidos de forma mais célere e uniforme. Entretanto, essas melhorias são adstritas a uma parte estanque do processo como um todo, os quais ainda, não conseguiram impactar velocidade e fluidez para outras atividades do processo.

No que diz respeito aos outros itens do questionário classificados como bom, considerando a tendência central dos escores auferidos, chega-se a uma média 5,3737, resultado satisfatório do ponto de vista da integralidade do processo de compras. Ademais, fazendo-se a média do questionário como um todo, verifica-se a tendência central acima dos escores classificados como bom, que é de 5,4074, onde podemos deduzir que o nível de percepção dos intervenientes do processo de compras em relação as implementações realizadas são boas (receberam o conceito bom), de acordo com os critérios de qualidade estabelecidos neste estudo.

Ressalta-se que, de acordo com estudos de Giancesi e Corrêa (1996), identificar critérios segundo os quais clientes avaliam os serviços é uma forma de melhor compreender as expectativas dos clientes. Nesse sentido, dos processos implantados ocorreu que um critério de qualidade obteve conceito regular em 02 (dois) de 03 (três) itens no critério velocidade de atendimento. A determinação dos critérios priorizados pelos clientes permite que a gestão possa garantir desempenho no critério em questão. Contudo, naqueles mesmos itens, outros critérios tiveram avaliação favorável do cliente, tais como, confiabilidade, credibilidade, entre outros.

O start do processo de compras é a elaboração do pedido de compras de materiais e serviços, através do Sistema SOLICITE. Sendo o inicializador de todo o processo é imprescindível que esta atividade comece de maneira correta, consistente, segura e bem instruída, do contrário, se lidaria com retrabalho, perda de tempo, perda de oportunidade, perda de recursos, por situações de ineficiência que muitas vezes têm sua gênese em pedido mal elaborado. Desse modo, esta pesquisa utilizou fontes secundárias, as quais subsidiaram a solução dos problemas aqui estabelecidos, auxiliando a explorar outras áreas deste estudo onde os problemas ainda não se cristalizaram. Os dados secundários foram relevantes para levantar o perfil dos usuários do Sistema SOLICITE e assim, munir a equipe do Laboratório Didático de Modelagem de Processos de informações para o mapeamento do processo de compra, e assim, propor oportunidades de melhorias. Ademais, os dados secundários extraídos do questionário do Apêndice D – Questionário – Público Externo, trouxeram à tona a inépcia da grande parte dos usuários do Sistema em relação ao conhecimento da atividade relativa ao pedido de material/serviço, via SOLICITE. Essa informação levou a constatação inequívoca da falta de treinamento dos usuários do Sistema, em todos os níveis, como forma de engendrar cultura e rotinas organizacionais compatíveis com a eficiência do processo de compra.

### **8.3 Pesquisa Qualitativa: Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças**

As entrevistas foram aplicadas nos 04 (quatro) colaboradores do Departamento do Material e Patrimônio, essencialmente da Divisão de Licitação, de acordo com o planejado e sua análise resultou no conhecimento da percepção dos intervenientes do processo quanto a oportunidade de melhoria no processo de compras, determinação dos pontos fortes e fracos na

solução de melhorias os processos organizacionais e verificação da possibilidade de potencializar os pontos fracos.

De modo geral, na visão dos colaboradores do DMP as oportunidades de melhorias trouxeram excelentes expectativas de melhoria para o processo de compras. Das atividades proposta para melhorias 02 (duas) atividades foram implantadas, as quais tiveram alto impacto no processo organizacional. Dessas atividades implantadas, segundo alguns respondentes, o critério velocidade de atendimento não foi percebida no restante do processo. Entretanto, na realidade circunscrita à atividade implantada, é evidenciado o ganho de celeridade e agilidade, além de se auferir confiança, segurança, consistência e qualidade dos serviços prestados. Por conta da excelente expectativa das melhorias implantadas, a solução de melhorias teve desdobramento colateral na eficiência do processo com a criação de outra Divisão, staff da diretoria do departamento, para executar com qualidade as atividades de “analisa e verifica pedido”; “agrupa pedidos” e atividades de treinamento das Unidades/Órgão da UFG.

Na visão do departamento as oportunidades de melhorias traduziram-se em simplificação, agilidade e maior fluidez do processo. Entretanto, alguns respondentes mencionaram que algumas atividades não poderão ser implementadas, principalmente as oportunidades de melhoria dispensáveis e racionalizáveis. Asseveraram que algumas atividades e responsabilidades são imprescindíveis em determinado momento do processo. Outrossim, as validações de outras oportunidades dependerão de normas internas oriundas da autoridade máxima da instituição. Por exemplo, a oportunidade de melhoria do processo desde a remessa do Edital para Procuradoria Jurídica manifestar-se a respeito da legalidade do certame até o retorno do processo com parecer jurídico resultaria em supressão de pelo menos 07 (sete) atividades seguramente dispensáveis. Entretanto, tendo em vista que os pareceristas jurídicos dos editais de licitação são procuradores federais de órgão independente da UFG, a Advocacia Geral da União (AGU), a qual por norma ou tradição organizacional mantém contato oficial somente através de Dirigente máximo do órgão, no caso o Reitor da UFG. Contudo, é desconhecido qualquer mandamento legal que inviabiliza tal implementação. No sentimento dos respondentes, esta oportunidade de melhoria representa alto impacto no processo, essencialmente em termos de agilidade, velocidade e maior controle, uma vez que responsabilidades e atividades serão suprimidas.

Do ponto de vista interno da Divisão de Licitação, os respondentes levantaram as ameaças e os aspectos que poderiam ser potencializados para neutralizar os pontos fracos, e assim, otimizar o desempenho do processo de compras, que são:

QUADRO 7 – Oportunidades e Ameaças

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Capacitação, qualificação treinamento o e formação continuada para todos os colaboradores da Divisão de Licitação como forma de aprimorar o alto desenvolvimento profissional do quadro	Procedimentos licitatórios baseados em regras rígidas, burocráticos e mandamental
Possibilidade de promover treinamento itinerante para todos os usuários do Sistema SOLICITE	Rotatividade de funcionário responsável pela Administração de Material na Unidade/Órgão
Apresentar proposta para contratação de mais profissional, de qualquer categoria funcional, desde que tenha perfil profissiográfico que corresponda com os atributos relativos às atividades da Divisão de Licitação	Aumento da demanda e estrutura da UFG incompatível com a estrutura de pessoal do departamento

Fonte: Elaboração do Autor

Segundo a percepção dos respondentes, os pontos fortes e os pontos fracos da Divisão de Licitação, que tem impacto expressivo para obstaculizar o desenvolvimento das oportunidades de melhorias são:

QUADRO 8 – pontos Fortes e Fracos da Solução de Melhoria

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Alto desenvolvimento profissional dos funcionários da Divisão de Licitação	Precarização do serviço público com o excesso de funcionários terceirizados
Alta capacidade técnica dos funcionários da Divisão de Licitação	Exigüidade de pessoal
Receptividade dos funcionários, essencialmente para atender as unidades/órgãos e esclarecer dúvidas de fornecedores	Falta de treinamento dos usuários do Sistema SOLICITE
Diminuição as variabilidades e incertezas do processos	Falta de reconhecimento dos gestores quanto a importância das atividades de administração de materiais/serviços

Fonte: Elaboração do Autor

## 8.4 Pesquisa Documental: Oportunidades de Melhorias

QUADRO 9 – Situação das Oportunidades de Melhorias

Situação das Oportunidades de Melhorias													
Implantada(s)												Total	
Complexidade						Impacto							
Alta		Média		Baixa		Alta		Média		Baixa			
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%		
2	100%	0	0%	0	0%	2	100%	0	0%	0	0%	2	10%
Em Implantação												Total	
Complexidade						Impacto							
Alta		Média		Baixa		Alta		Média		Baixa			
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%		
3	50%	2	33%	1	17%	3	50%	3	50%	0	0%	6	30%
Não Implantada(s)												Total	
Complexidade						Impacto							
Alta		Média		Baixa		Alta		Média		Baixa			
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%		
4	33%	5	42%	3	25%	5	42%	2	17%	5	42%	12	60%
Total Geral de Oportunidades de Melhorias												20	100%

Fonte: Elaboração do Autor

Observa-se que as oportunidades de melhorias implantadas, conforme quadro 9, representam 10% (dez por cento) do total das oportunidades de melhorias propostas. Apesar do valor levantado, há que se ressaltar que tais atividades tiveram complexidade e impactos considerados altos. Nesse sentido, denota que a relevância das atividades no processo de compra representa valores de qualidade, segurança técnica, consistência, confiabilidade.

Os impactos de tais melhorias tiveram desdobramentos estrutural no DMP, notadamente na Divisão de Licitação, com a criação da Divisão de Especificação de Material/Serviço. Essa nova divisão encampa as duas atividades implantadas como oportunidades de melhorias.

## 9. CONCLUSÕES

O estudo se preocupou em conhecer as percepções dos intervenientes do processo de compras da Divisão de Licitação, baseado num conjunto de critérios de avaliação do cliente, a fim de verificar o nível de abstração considerando as expectativas dos clientes quanto a proposta de oportunidade de melhoria e a sua percepção em relação às soluções de melhorias implantadas.

Após a verificação de compatibilidade e operacionalidade dos procedimentos licitatórios com os critérios para avaliação de serviço pelo cliente, se delineou cinco critérios que bem definissem as expectativas e percepções dos intervenientes do processo. Na análise das informações levantadas se pôde inferir que o resultado da classificação não credencia ao pesquisador absolutizar determinado critério e reputá-lo como bom ou ruim. Pois, as

dimensões que envolvem determinadas atividades comportam diversos outros critérios tão relevantes para mensurar a avaliação da qualidade pelo cliente.

De modo geral, o estudo atingiu o objetivo programado na proposta de pesquisa. Foram realizadas pesquisas baseadas em métodos quantitativos e qualitativos consagrados cientificamente. A pesquisa serviu como um despontar seguro para direcionar a atenção do administrador público quanto aos critérios que merecem otimizar as soluções de melhorias.

Dos cinco critérios de avaliação a velocidade de atendimento nos processos de compras da Divisão de Licitação foi considerada regular, o que se permite deduzir que outras ações precisam ser imediatamente implantadas a fim de que critérios bem conceituados possam se refletir em todo o processo. Do contrário, se corre o risco de um critério regular contribuir de forma negativa para a desconstrução de outros critérios classificados como bom e muito bom.

A metodologia de Gerenciamento de Processos Organizacionais proposta, pelos resultados satisfatórios que se auferiu, contribui para que o Administrador Público vislumbre soluções de melhorias para que os objetivos de desempenho dos serviços prestados pela Divisão de Licitação mantenham num patamar aceitável pelos clientes. O modelo de metodologia, objeto desse estudo, não tem a intenção de substituir outras formas para avaliar e selecionar soluções de Gerenciamento de Processos Organizacionais.

Merece destaque problemas intrínsecos aos serviços públicos que podem dificultar a implementação das melhorias de acordo com o planejamento da gestão. Os óbices vão desde exiguidade de recursos humanos, infraestrutura organizacional incompatível com a flexibilidade que o processo requer, procedimentos licitatórios rígidos, proporcionando reduzida discricionariedade ao administrador no desenvolvimento de soluções eficazes para o gerenciamento de processos organizacionais.

Quadro 10 - Resumo do Desdobramento da Análise e Interpretação dos Resultados

MODELO DE RESUMO DA ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS		
<b>Problema:</b> Qual a percepção dos intervenientes do processo de compras quanto à oportunidade de proposta de melhoria nos processos organizacionais em estudo? Qual a percepção dos Intervenientes sobre a Solução de Melhoria nos Processos Organizacionais no caso em estudo?		As oportunidades de melhorias trouxeram excelentes expectativas de melhorias para os intervenientes do processo organizacional da divisão de Licitação. Das atividades implantadas, inclusive com alto impacto no processo, o critério velocidade de atendimento não foi percebida na integralização do processo. Outros critérios tiveram expressiva vantagem estratégica no processo.
<b>Objetivo principal:</b> Descobrir a percepção dos Intervenientes quanto à oportunidade de melhoria nos processos organizacionais da Divisão de Licitação, modalidade Pregão e conhecer a percepção dos Intervenientes a Solução de Melhoria nos Processos Organizacionais na Divisão de Licitação da Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) em estudo.		
Objetivos específicos		
<i>Determinar os fatores de medição da Solução de Melhoria nos Processos Organizacionais</i>	<i>Na visão dos intervenientes</i>	Agilidade, consistência, segurança nos procedimentos, consistência processual, qualidade técnica, redução da variabilidade dos processos, credibilidade e conformidade no atendimento das solicitações.
<i>Determinar a metodologia utilizada na Implementação Estratégica da Solução de Melhoria nos Processos Organizacionais</i>	<i>Na visão dos intervenientes</i>	Metodologia de Gerenciamento de Processo organizacionais, resultando em mudança estrutural do departamento em processos e não em tipo de produto/serviço.

Fonte: Elaboração do Autor

## REFERÊNCIAS

ABPMP BPM CBOK™, V2.0. **Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge**. 2009.

BADIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2009.

BRASIL. Presidência da República. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; PACHECO, Regina Silva. **A Reforma do Estado Brasileiro e o Desenvolvimento**. Brasília: ENAP, 1998.

EHRHARDT, Giovani; RODRIGUES, Rodolfo Peres; MANZI, Renan Marçal. RESUMO EXECUTIVO: Projeto Mapeamento e Modelagem do Processo de Compras na Universidade Federal de Goiás. Goiânia, Goiás: Laboratório Didático de Modelagem de Processos - LaDMoP, 2013. 73 p.

FREITAS, André L. P. A auto-avaliação de instituições de ensino superior: uma importante contribuição para a gestão educacional. *Revista Iberoamericana de Educación*, 2004

CRONIN, J.; TAYLOR, S. Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, v. 56, n. 3, 1992.

CRUZ, V. A. G. *Metodologia da pesquisa científica*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GIANESI, Irineu G.N.; e CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços: Operações para a Satisfação do Cliente**. 1ª ed. São Paulo: Ed. Atlas S.A, 1996.

OLIVEIRA, Clarice Gomes de. Revista do Serviço Público. In: **O Servidor Público Brasileiro: Uma Tipologia da Burocracia**. Brasília, v. 58, nº 3, p. 269-302, Jul–Set, 2007.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, v. 49, n. 4, p. 41-50, Fall 1985.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perception of service quality. *Journal of Retailing*, v. 64, n. 1, p. 12-40, Spring 1988.

PICOTTEZ, F. *Qual é o tamanho da amostra que eu preciso?* Blog da NetQuest, 13/12/2013. Disponível em: < <http://www.netquest.com/br/blog/qual-e-o-tamanho-de-amostra-que-preciso/> >. Acesso em: 10/08/2014.

PORTER, Michael. *Estratégia Competitiva. Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ZEITHAML, V.A, PARASURAMAN,A., BERRY, L. L. **Delivering Service Quality: Balancing Customers Perceptions and Expectations**. New York: Free Press, 1990.

WEBER, Max. **Ciência Política: duas vocações**. Trad. de Leônidas Hegenberg e Octany Silveira de Mota. 4. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1983.